

第一篇 中国的市场和行业

第 1 章 市场与企业之间的界限

(李少民)

1. 企业活动：资源和竞争优势
2. 市场和企业
3. 市场
4. 企业
5. 结论：如何在市场和企业之间作出选择

开章案例：“肥水不流外人田”和“踢皮球”

对于一个企业来说，哪项工作自己做，哪项工作包出去、在市场上找人做，是一个重要而又不易决策的事情，请看下面的几例。

武汉钢铁公司。武钢原来是一个典型的计划经济下“大而全”的企业。在计划的全盛时期，武钢大概除了武钢工人呼吸的空气不是武钢生产的，其他的从钢铁生产，到工人的生老病死，几乎全由武钢包了下来。武钢有 31 所中小学 两座医院 三所大学 三所技校，甚至还经营当地的公共汽车，更不用提武钢为工人盖的大批住宅了。

百货商场竞相做“地主”。90 年代末，随着零售商业竞争的加剧，许多大商场纷纷退出经营，把店面分租出去变成“地主”。如 1996 年开业并红火一时的北京任村百货，两年后采取了重大的战略调整，从自己全盘经营的战略转向以租赁方式为主，只做物业管理和商户服务。石家庄拥有营业面积 5000 平方米以上的十几家大中型商场，70% 都租赁经营。这些百货商场则“减员增效”并“输出劳务”把自己的雇员再送给承包柜台的厂家 卖得多就挣得多。

为什么在计划经济体制下 企业都争相发展成“大而全”、“小而全”的“企业办社会”而在 90 年代的零售业的竞争中，百货商场却一反“肥水不流外人田”的哲学 纷纷把“皮球”踢给生产厂家和承包人？

资料来源：

1. Tomlinson, R(1997). A Chinese giant forges a capital soul, Fortune, 136 (6), pp. 184 - 192.
2. 《世界日报》(纽约版), 1996 年 3 月 16 日, C4 版 ; 1996 年 6 月 4 日, C4

版。

3. 《中华工商时报》1998年6月17日第6版;《中华工商时报》商周刊, 1998年6月24日第一版。

开章案例所揭示的是一个关于企业经营和战略的重要问题: 对于一个企业来说, 它的最优规模是什么? 在现实中, 虽然很多企业在不断发展新的业务和市场, 规模变得越来越大, 组织形式也越来越复杂; 但有一些企业却逐渐缩小其规模和业务范围。他们不仅缩减员工, 也在尽量减少业务的种类, 把许多业务推到市场上, 让别人去做。这类企业集中地发展其核心能力(特长), 只从事与这些核心能力相关的活动, 而将其他经营活动转让给其他公司。比如, 耐克运动鞋公司(Nike)员工不到一万人, 却有近四十亿美元的收益。它把生产制造转包给亚洲的生产商, 甚至用别的设计公司为其提供产品的创新设计。

这种对于企业完全一体化的传统的挑战, 为我们提出了企业经营的界限问题。本章首先讨论哪些生产经营活动应该保留在企业里, 哪些活动应该由市场交换中获取, 进而阐述市场和企业的功能、二者的长处及弱点, 以及企业和市场的界限。

1. 企业活动: 资源和竞争优势

决定一个企业是否应该从事某项经营活动或是进行某项业务(如生产一种产品)并参与同其他企业竞争的一个最基本原则就是看这个企业是否在该项经营活动中具有独特的竞争优势。这种独特的竞争优势是企业从该项活动中创造价值的源泉。如果企业的资源不能帮助该企业获得竞争优势, 则该企业在这项活动中便没有创造价值, 它就不应该进入这个市场。例如, 一个在金属制造方面有竞争优势的公司则不应参与计算机行业的竞争。

一个企业应当仅从事充分体现其核心能力价值的经营活动。而其余的经营活动, 应当转给其他公司, 就像耐克公司将生产制造

转包给亚洲的公司一样。在实际中，没有任何一家公司会把所有的原材料和使用的全部设备（如电话）都纳入其制造的范围。就是因为如果他们这样做，生产规模会很小，将会导致竞争中的劣势地位。

因此，企业经营范围的第一个决定因素是是否企业的资源能够在其每一项业务活动中创造竞争优势。如果回答是肯定的，那么企业就应该考虑参与此项业务的竞争，否则，如果没有其他原因，企业则不应介入。

2. 市场和企业

一个更加基本的问题是，为什么有些经济活动是在企业内部进行，而有些经济活动则通过市场进行？更进一步，我们要问，为什么一个人要选择一个单位（企业、大学）上班而不自己直接在市场上用自己的产品或服务同他人交换？例如，一位教授，可以受聘于大学、领取固定工资，并为学校教授一定数量的课程；也可以自己开业，直接在市场上同每个学生谈妥每次授课的价格。这后一种方式，虽然可以精确地计量教授付出的劳动和报酬，但须花费大量时间和精力去和每个学生谈判；而受聘于大学，若教授的课程的价值高于工资，则教授吃亏，反之，则学生吃亏。但这种通过学校的方式，教授和学生双方均大大节约了交易费用。

企业的界限：一个诺贝尔奖获得者提出的问题

如何界定企业的经营范围，是一个十分复杂的问题。经济学家在这个问题上做了大量研究，所谓厂商理论和工业组织经济学，就是探讨这一问题的。1937年经济学家高斯（Coase）提出了“一个企业家是如何决定他所从事的交易活动，而既不多做一件，也不少做一件？”从这一听起来十分简单问题出发，高斯进行了深入的研究，创立了交易成本和产权的理论。在当时由于人们对此问题

的认识的局限，他的理论并未引起重视。直到几十年以后，经济学界才发现高斯理论的意义，开始系统地研究交易成本和产权的理论。1991年，高斯因在交易成本和产权的理论上的贡献获得诺贝尔经济学奖。

我们首先来定义交易（或称交换，两者在本章中同义）。“交易”指产品或服务从技术上可以确定的界线（interface）的一端（如一个实体、地域）转移到另一端。在经济活动中，人们之间的交易行为通过两种经济组织形式进行：或者通过市场、或者在企业内部进行。在市场中，价格体系被用于调整产品和服务在交易各方之间的流动；在企业中，产品或服务在内部产生并进行交换。虽然一些商业行为，如获取没有特性的商品（commodities，如大米、煤炭），在市场中是一种非常简单、直接的行为，但对于另外一些商业行为，比如报纸印刷，如果运用市场的价格体系，成本将高得多。

是自己印刷还是请别人印刷？

对于日报和周刊的出版商来说，他们对于是否要有自己的印刷厂有着的不同理解。前者大都有自己的印刷厂，后者则与外面的印刷厂签定合同，出版自己的周刊。

为什么在同一行业，企业的经营范围会有如此大的差异？原因之一是取决于印刷厂能否被充分利用。周刊只在出版的前一天才被印刷。若有自己的印刷厂，则印刷厂每周有六天的空闲时间（当然，印刷厂可以到外面找活做）。而日报却每天晚上都要印刷。

事实上，报纸出版印刷一体化的一个重要原因是出版商和印刷厂之间关系通过市场来处理非常困难。一般而言，几乎没有出版商愿意有印刷厂。印刷是一项高投入、低收益的活动，但报纸的出版商必须控制其报纸的印刷。例如，报纸常常因为要把刚刚印好的头条新闻更换为刚刚发生的新闻，而停止印刷，重新排印。但是如果印刷厂属于一个独立的印刷商，除非支付给他一笔高额的

补偿，否则印刷商不会这样做。

所以，这种业务的性质，以及其他由于日报出版的频繁和对及时性的要求所引起的问题会使报商和印刷商之间的合作变得十分复杂和困难。

相反，对于周刊或月刊的出版商来说，与印刷商签定印刷合同是比较容易的。如果出版商对印刷商不满意，他可以轻而易举地选择另外一家印刷厂。但报纸的出版商为方便出售，只能找附近的印刷厂，大大限制了其选择的范围。

两种出版商的业务性质，决定了各自的印刷需要是通过市场，还是内部解决。

为了分析企业对其所从事经营活动的选择，组织经济学家调查了用于经济分析的基本个体——交易。对于每笔交易，他们都比较市场和企业相应的成本和优势。交易成本包括生产产品或服务的直接成本和间接的、与完成交易相关（如谈判）的管理成本。当企业的生产和管理成本最小化时，企业的经营最有效。

传统上，生产成本被认为是决定企业经营活动的主要因素。钢铁行业的生产过程是一个经常被引用的例子：铁矿在鼓风炉中冶炼，再以液态运送到附近进行铸造。这两个过程总是在同一企业完成。若一个企业先生产出铁熔液，然后冷却卖给另外一家，这家企业浇铸成型前再把铁锭重新加热，这将是一种效率极低的做法，也使生产成本大大增加。

近年来，交易的管理成本越来越引起学者的关注。在钢铁生产的例子中，虽然生产成本很高，但不同的企业进行不同的生产过程还是有可能实现的。而解决产品交易中的合同问题则是一件更为复杂的事。

例如，即使在这一钢铁生产的例子中，把冶炼和铸造的产权分开，由两个企业分别完成，并非不可能。但是，若铸造企业因故停产，那么冶炼企业亦不得不停产，后者的损失前者是否应当补偿？

后者是否有权力命令前者调整冶炼的温度、质量？若一方希望扩大规模，而另一方不合作怎么办？要在双方的合作合同中把所有可能出现的情况均列明解决的办法几乎不可能，而且监督合同和解决纠纷的成本极高。而在一个企业内部进行冶炼和铸造，交易成本则大大减低。为了理解为何一些交易在市场上进行，而另一些则在企业内部进行，我们需要详细讨论在市场上和企业内部进行交易活动的优势（收益）和劣势（成本）。

3. 市场

3.1 市场的优势

市场的最大特点如亚当·斯密在二百多年前所述，是通过“看不见的手”来使资源的运用达到最优。

相比起行政命令来说（企业即是行政命令 [hierarchy] 的体现），市场的优势之一，是其信息的高度有效的流通。为了理解这一优点，我们可对比市场的另一极端：高度集中的中央指令性计划。在市场上，成千上万的独立的经济实体根据市场价格做出各自的生产决定；而在后者，一个中央指令机构则根据其所能获取的信息为全社会做出所有的生产决定。为了使中央指令达到最优，中央指令机构必须能够了解每一个企业的生产能力和每一个人的消费需要，这显然是不可能的。

虽然市场也很难达到最优，但是，与中央计划相反，市场并不需要庞大的机构来收集信息、协调所有企业和个人，因为所有的信息都会从市场价格中体现出来，而成千上万的企业和消费者则根据这些价格来决定生产和消费。

市场和行政命令相比，其第二个优势是有效地提供了激励制度（incentives）。当每个独立的生产者把自己的产品拿到市场上进行交易时，他可以获得交易的全部报酬。这给予生产者最大的动力去努力和有效地生产其产品。所以说市场提供了强有力的激励制

度 high powered incentives)。

相反，一个企业中的工作者只能得到企业收入中的一部分作为其工作的报酬，正因为如此，他也不可能尽其最大的努力来为企业工作。一般而言，企业中的雇员为其企业利润最大化所做的努力，不会像独立生产者为最大化自己的利润的努力那样大。企业由于缺乏向市场那样的强有力的激励制度，使得一些能干的人，发觉其才干不可能在企业中得到他预期的回报时，离开企业而自己创业。

3.2 市场的弱点：交易成本和市场失灵

由高斯 (Coase) 所创立的交易成本理论发现在某些情形下，通过市场进行交易时，交易成本十分高昂，导致市场失灵，而通过企业内部进行这些交易则变得可取。

市场失灵的典型例子之一，是 1920 年美国通用汽车公司 (GM) 与费舍车身公司 (Fisher) 的关系。费舍为通用制造车身，通用要求费舍在通用附近设厂，以便给通用提供车身。不料费舍竟拒绝了通用的要求。理由是，这样一来，费舍就完全依赖通用的订货，而通用则可以大大压低价格，只需支付略高于可变成本的价格向费舍购买车身。双方最终也没有谈拢，结果通用不得不收购了费舍。这一例子揭示了企业之间通过市场交易时市场失灵的以下一些主要原因。

机会主义。当每个企业力图使自己的利益最大化时，它们发现在市场上有机会可以在损害对方利益时增加自己的利益（如通用对费舍设厂的要求），它们便倾向于如此做。

资产专用性 (asset specificity)。当一个企业的资产（设备、人力、厂址等）仅能用于某一专门用途或仅为某一家企业专用时，后者则可借此来迫使前者进行不公平交易。如炼铝的设备必须根据铝土中铝的含量高低订制。若一个炼铝厂根据其提供铝土的矿

场订制了设备，前者则成了后者的“俘虏”。故世界上许多大炼铝公司均投资买下铝矿，以免受制于后者。

市场不确定性。当然，为了避免市场失灵，在市场上交易的企业双方（如炼铝公司和铝矿公司）可以签定一份长期的详细合同，以保证双方的公平交易。但是，市场的不确定性则使这一合同不可能。比如，当经济不景气，炼铝公司需要减产时怎么办？当市场需求大增，炼铝公司要求铝矿扩大供给，价格如何制定？当制定合同愈困难，市场则愈可能失灵。

交易频繁性。前面所提的报纸出版商的印刷业务的案例显示，当交易频繁时，通过市场进行每一次交易费用高昂，一方有可能成为另一方的“俘虏”而频繁的合约谈判耗时费钱 故通过市场交易不具优势。

3.3 其他造成市场失灵的原因

不可分割性。当产品（或服务）不可与一个企业（或实体）的其他部分（如财产、产品）分割时 通过市场交易来实现这一产品的价值则有困难。比如，游客在游玩迪斯尼乐园时，通常把食住的质量作为游玩享受不可分割的一部分，故为了保证迪斯尼的信誉，迪斯尼便自己经营乐园的酒店。

出售信息的两难。当卖者希望出卖有价值的信息时，他不能把信息公开给买者（因为买者若知道了信息，就不会再花钱购买了）反之，买者在不知道信息的价值时 亦不愿先付钱购买。故当企业（或个人）拥有有价值的信息时，最好是自行使用其信息获利。

难于传授的知识和能力。某些企业掌握着一些特殊的知识和能力，就像一些个人 [如运动健将] 有特殊的能力，又如行销的能力，或产品开发的能力。这些能力很难通过市场卖给其他企业，只好自用。如很多成功的大公司利用多元化经营战略，把自己的特长运用到新的领域和市场。

控制市场力 (Market power)。当一个企业对某一产品市场的控制力足以使其控制该产品的上、下游时，它就具备控制市场力。如洛克菲勒在 19 世纪通过控制运输系统 (铁路和输油管) 从而使他的美孚 (Standard Oil) 控制了石油业。

上述分析表明，市场有优势也有弱点，当交易成本过高时，市场就会失灵。这些分析，有助于我们下面的讨论，即企业存在的意义及企业是如何弥补市场不足的。

4. 企业 (The Hierarchy)

当市场失灵时，人们则组织起一个由上至下的执行命令的权威制度 (hierarchy)，使得在这一组织内部进行交易，更为有效。这一命令性的制度最典型的体现，就是企业。在企业内部的成员之间进行交易，比起在市场上各个实体之间的交易，有哪些优缺点呢？

4.1 企业的优势

企业的优势体现在其由上至下的执行命令的权威性 (hierarchy) 和统一的财产所有权。

权威性。在市场中，交换者之间不存在一方是另一方的上级领导关系。而在企业中，企业的雇员则要服从企业总经理的权威。这一权威的基础是根据法律达成的企业与雇员之间的合同，以及社会的文化 (如努力工作 尽职尽责的道德规范)。

统一的财产所有权。企业的所有权明确 (注：这里指在市场经济社会中的理想状态)，可以有效地防止企业中个人或局部利益之间的冲突。例如，当一个电讯公司的交换机部门和网络部门的利益冲突时 (如客户希望该公司同时提供交换机和网络，但其愿意付给交换机网络部门的价格将使网络部门亏损)，总公司可从公司整体利益出发 (如考虑是否从交换机中赚取的利润足以抵消网络部

的损失)，做出使总公司利润最大的决定。

当协调十分重要时，企业内部之间交易的优越性则尤其显著。例如，虽然波音飞机的一些零部件是由其他公司设计或生产的，但是整机的设计却只能由波音公司自己完成，因为整机的设计极其复杂，需要高度密切的配合。

4.2 企业的弱点

在企业内部进行交易能够在一定程度上克服市场的失灵，但这也是有代价、有限度的。否则企业将会无限制的扩张把愈来愈多的业务都包容进来。企业的弱点，主要有如下几点：

管理成本 (bureaucratic cost)。当一个企业变大、变复杂时，管理这一组织的成本亦增大。这一成本包括过多的等级层次，决策的缓慢、不灵活性、管理不同的业务的困难以及内部矛盾所造成的资源浪费。

托管成本 (agency cost)。托管成本，可谓是企业制度中最大的难题。托管成本指由于企业的管理者 (agent) 在替企业所有者 (principal) 管理企业时，谋求私利给企业所带来的损失。

造成托管成本的主要因素有三：一是利益冲突。很显然，当管理者的利益和企业利益不完全一致时，前者则可能利用职权扩大自己的利益。二是信息不对称。同所有者相比，管理者掌握着更多的关于企业的信息，从而更容易欺骗所有者。三是不确定性。由于企业表现的好坏不仅仅是由管理者的努力决定的，还有许多不能控制的因素亦影响企业的表现。同时所有者不可能精确地计量管理者的努力，故亦不可能完全精确地对其努力做出回报（奖励）。

为了降低托管成本，企业所有者通常设计出一套激励制度 (incentive scheme) 来把托管者的收入与企业的表现紧密联系起来。

托管成本的高低，与企业的业务的性质和托管人的工作的性质有很大的关系。在成果容易衡量的行业，如零售商店，则可设计出把经理的收入与销售量和销售收入挂钩的制度，来提高经理的销售业绩，降低托管成本。在业绩不易直接衡量的工作中，则很难把业绩和员工的收入直接挂钩。如对待搞研究发展的技术人员，他们的努力程度有时很难直接从企业的利润中衡量。这时，若把他们的收入过于紧密地同企业表现挂钩（如实行很低的基本工资、收入主要靠从利润中提成的做法），则会大大影响科研人员的士气。当然，完全不挂钩，亦会使这类人员缺乏工作热情。

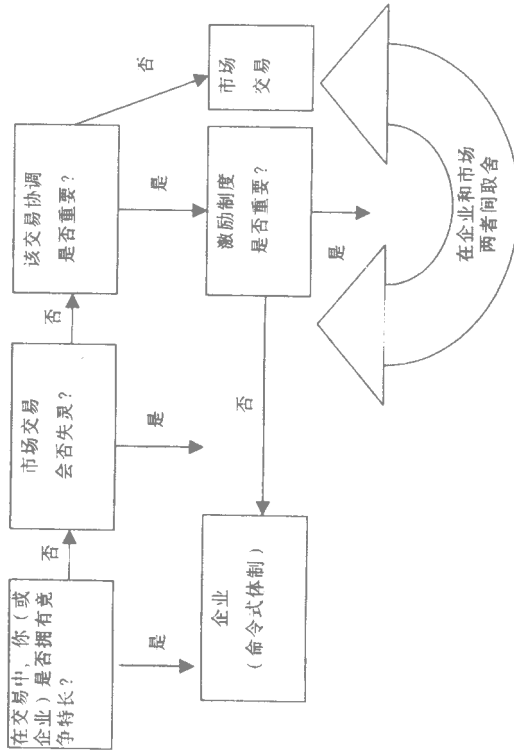
总之，通过企业制度内部进行交易，可避免一些市场失灵缺陷，但同时企业制度本身也有很大的局限性。例如，由于难于衡量广告的效果，从而难于计量广告人员的工资。即使是很大的企业，也不设自己的广告制作部，而是通过市场交易，请外面的广告公司制作。而从广告人员的角度看，由于自己的努力可能得不到本企业的承认，故才能高的广告人员，亦倾向于自己执业。

5. 结论：如何在市场与企业之间作出选择

市场交易和企业内部交易，各有优缺点，否则，若市场绝对优于企业，那么企业就不会存在，而每一个人就都以个人在市场上交易；反之，若在命令性组织中（如企业）内部进行交易绝对优于市场，则一个社会中就会只剩下一个庞大的命令性组织（如中央计划经济）。

当提供最有效的激励制度是交易的关键时，市场最为有效。但当交易成本过高时，市场就会失灵。反之，当协调、命令的执行成为交易的关键时，企业优于市场。当然，若管理成本和托管成本过高时，企业制度亦会造成资源浪费。故在经济现实中，我们必须根据行业和交易的性质，权衡市场和企业内部交易的利弊，选择较优的形式。

图三 选择企业的规模及界定企业活动



讨论与作业

1. 为什么在计划经济下 企业都争取发展成为“大而全”“小而全”的企业？
2. 为什么耐克可以把设计和制造鞋子的工作都包出去，仍然有如此高的收入？耐克的核心能力和竞争特长是什么？
3. 利用最新的资料(如报纸等)找出：(A) 一个“大而全”的企业案例；(B) 一个把大量非核心能力的业务分包出去、仅仅保持核心业务的企业，并评估它们的业绩。